

進化的イノベーション・モデルの発展

小 沢 一 郎

1. 本稿の目的

現代の企業，とりわけ製造業が競争優位を持続する為には，「企業の主要活動に関して継続的にイノベーションが行なわれることが，重要な条件」¹⁾であることを基本認識として，本研究は，その「イノベーション」に着目したものである。

ここでは「イノベーション」を，「経済成果をもたらす革新」ととらえるが，それは「狭義の技術革新」にとどまらず「広い意味での革新」であり，「経済成果を目指し製品や製法が市場で受け入れられて初めて実現するもの」²⁾である。従って，イノベーションを検討するにあたっては，イノベーションに係わる「企業」と「顧客／市場」双方の行動主体を常に念頭におかねばならないと考えている。

また，イノベーションは，次ページ＜図.1.1 イノベーションの類型化例＞³⁾のように類型化されているが，本論文では，「既存技術の破壊（図の右側）」，特に既存市場を置き換えかつ新市場へ拡大していく類のイノベーション（右下を置き換えて右上へ拡大）にフォーカスしたい。

「連続的，漸進的イノベーションも非連続なイノベーションにひけをとらない重要性を持っている」⁴⁾ことに異論は無いが，ここでは，画期的イノベーションによって生ずる「進化」とも言うべき従来と不連続な世代交代

図. 1.1 イノベーションの類型化例

間隙創造 (Niche Creation)	新市場創出 構築的革新 (Architectural)
既存技術の保守強化 通常の革新 (Regular)	既存市場深耕 既存技術の破壊 革命的革新 (Revolutionary)

(出所) Abernathy, W.J., K.B.Clark (1985) "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction." *Research Policy*, Vol.14, No.1, pp.3-22.

に注目する。それは、「新たな技術体系から成る新システムが顧客によって受け入れられ、全体的に従来型システムから新システムへとドラステックに移行していく類のイノベーション」を乗り越えること、さらには、そのイノベーションの機会を捉えて自社をより優れたポジションへとシフトさせることが、中期的な経営戦略において極めて重要な事項であると考えられるからである。

本研究では、この類のイノベーションを仮に「進化的イノベーション」と呼び、この進化的イノベーションを乗り越えるべく、各企業が経営戦略を策定する基礎とする為に、「イノベーションのモデル化」を研究目的としている。既に小沢（2005）は、進化的イノベーションのモデル化を試みたが、そのモデルをさらに発展させることが本稿の目的である。

2. 進化的イノベーションの従来モデル

2-1. はじめに

小沢（2005）は、第3章で進化的イノベーションによって従来システム

から新システムへドラスティックに移行していく概観をモデル化した後に、第4章で進化的イノベーションが、どのようなダイナミックなパワーバランスによって進行するのかについてモデル化を行なっている。

本稿はそのパワーバランス・モデルの発展型に関する考察なので、まずそこで提案されたモデルについてレビューすることに、本章を充てることとする。

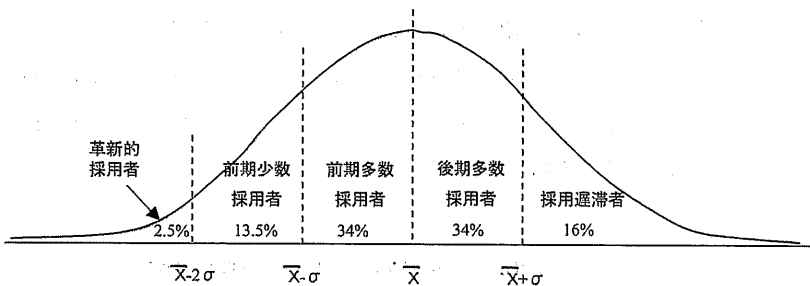
小沢（2005）の検討アプローチとして、進化的イノベーションの進行メカニズムを「顧客とイノベーションの関係」と、「企業とイノベーションの関係」について分析し、それらを統合して、「イノベーションのパワーバランス」としてまとめている。そして、各企業の技術戦略・マーケティング戦略に対するインプリケーションを考察して体系化している。

2-2. 顧客とイノベーション

まず、最初の2-2節では、「顧客とイノベーションの関係」についてレビューする。

ロジャース⁶⁾はイノベーションを採用する人々に関して、＜図.2-2.1 相対的採用時期を基準とする人々のイノベーション採用タイプ分類＞のよ

＜図.2-2.1 相対的採用時期を基準とする
人々のイノベーション採用タイプ分類＞

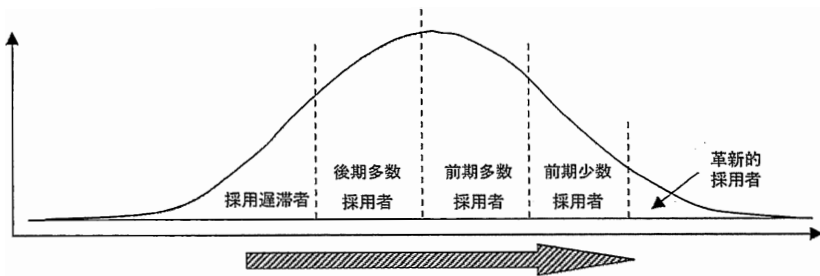


（出所）Rogers, E.M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press, p.162.

うに分析し、イノベーションを採用する時期が早い方から、「革新的採用者」「前期少数採用者」「前期多数採用者」「後期多数採用者」「採用遅滞者」という、5つの採用者グループに分類している。

このロジャースの分類にヒントを得て、正規分布で表現された顧客集団を概念上用いるが、図の左右を反転し、＜図.2-2.2 イノベーション採用へ向かう人々の移動＞のように『時間と共にこの顧客集団がイノベーション採用の早い「革新者」を先頭にして、分布（山）ごと右へ進んで行く』と考える。

＜図.2-2.2 イノベーション採用へ向かう人々の移動＞



そして、＜図.2-2.3 顧客とイノベーション＞のように、『(固定された)「採用のハードル (ゴール)」を越えた顧客が、次々とイノベーションを採用していく』、と考える。

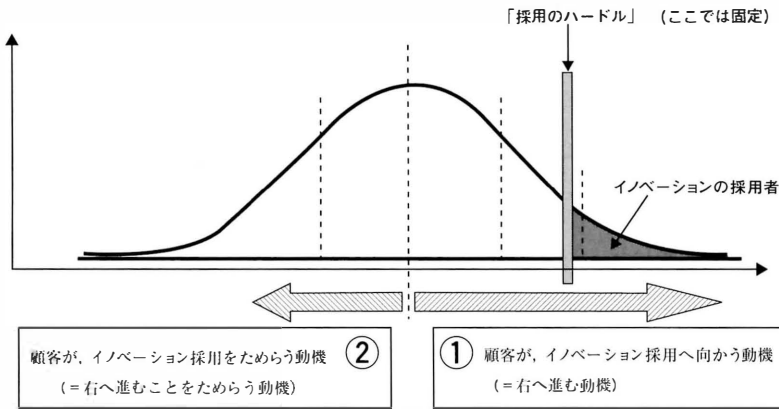
ここで、図に①・②で示した2つの動機、すなわち、

- ①顧客がイノベーション採用へ向かう動機 (=右へ進む動機)
- ②顧客がイノベーション採用をためらう動機 (=右へ進むことをためらう動機)に関して、「デジタル写真システムの採用」を題材にして検討し、いくつかのポイントを例示している。

①顧客がイノベーション採用へ向かう動機 (=右へ進む動機)

- 1)顧客が、これまでのシステムとは異なる新たな価値(評価尺度)を評

＜図. 2-2.3 顧客とイノベーション＞



価。

- 2) 顧客の「デジタル機器リテラシー（取扱い能力）の向上」。
- 3) 顧客が感じる「ネットワーク外部性」。
- 4) 顧客の「心理的要因（変化に対する選好意識や流行イメージ）」。
- 5) 支払余力が有ること。

②顧客がイノベーション採用をためらう動機（右へ進むことをためらう動機）

- 1) サンクコストに対する意識。
- 2) 従来システムを廃棄する（未使用状態にしてしまう）ことへの罪悪感。
- 3) スイッチングコストの大きさ。
- 4) 状況の見極め／次機種狙い，による「買い控え」。
- 5) デジタル機器に対する「リテラシー不足」，「苦手意識」。
- 6) 顧客の「心理的要因（アンチ流行，変化に対する拒絶意識）」。
- 7) 支払余力が小さいこと。

これらはそれぞれの動機をフルカバーしているものではないが，二方向

のパワーの存在を実感するに足る内容となっているものとする。

2-3. 企業とイノベーション

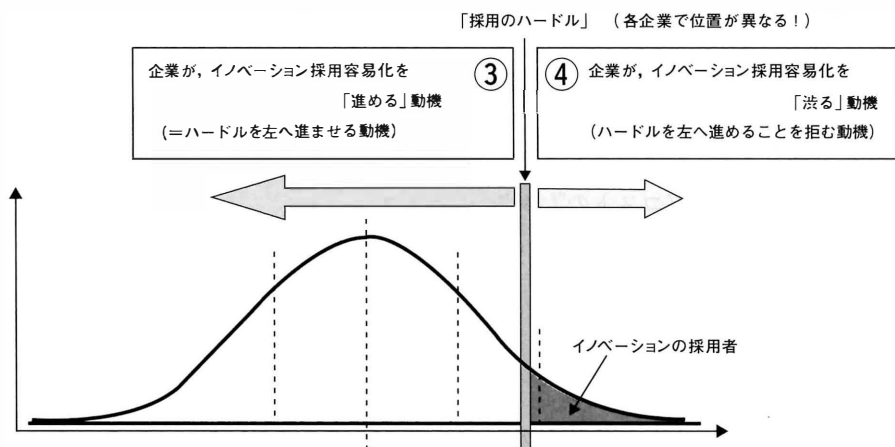
一方、「採用のハードル」は、逆に左へ移動していく、と考えている。「採用のハードル」を左へ進ませる（「採用の障壁を下げる」）のは、「システムを提供する各企業」の動きである。従って、ハードルの位置は各企業によって多少異なり、仮に顧客が不変で右へ移動しなくとも、ハードルを逸早く左へ進ませた企業が、次にイノベーションを採用する顧客を獲得していく構造にあると考える。しかしながら、全ての企業が挙って新システムへの移行のみを戦略的に選択するかというと、必ずしもそうでは無い。様々な状況によって敢えてイノベーションの採用容易化を「渋る」企業も存在するのである。

この様子を<図.2-3.1 企業とイノベーション>に示した。

ここで、図に③・④で示した2つの動機、すなわち、

③イノベーション採用容易化を企業が「進める」動機（ハードルを左へ進

<図.2-3.1 企業とイノベーション>



ませる＝障壁を下げたい動機)

- ④イノベーション採用容易化を企業が「渋る」動機。(ハードルを左へ進めることを拒む＝障壁を保持したい動機)

に関して、「デジタル写真システムの採用」を題材にして検討し、いくつかの具体例を示している。

③イノベーション採用容易化を企業が「進める」動機

「新システムの方が相対的に魅力的」で、早く新しい土俵で勝負したい企業が抱く動機。

- 1) 新システムにおける技術優位性
- 2) 新システムでの新規参入狙い
- 3) 新システムにおけるブランドイメージの早期構築狙い
- 4) 新システムの販売チャネル優位性
- 5) 従来システムで劣勢だった企業の新規巻き返しチャンス

④イノベーション採用容易化を企業が「渋る」動機

「旧システムの方が相対的に魅力的(積極的選択)」或いは「新システムへの移行が難(消極的選択)」等の理由により、旧システム延命を重視する企業の動機。

- 1) 新システムでの技術劣位
- 2) 旧システムでの優位性・高収益性
- 3) 自社内でのジレンマ(自社内競合／矛盾)
- 4) 旧システム関連で抱える自社リソースが大きい。
- 5) 旧システムで抱える販売チャネルへの義理やシガラミなど。

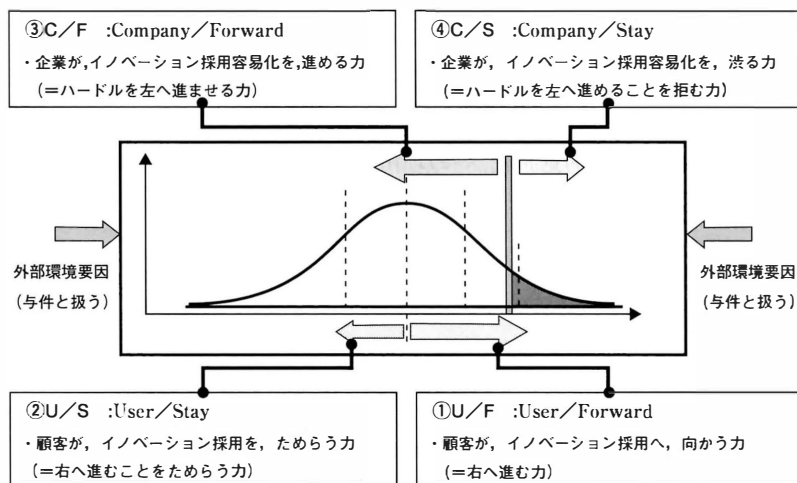
このように産業構造の変化を背景として、各企業が所有する「能力／資源」と、各企業の「ポジション」によって、上記のような各種の動機が生じてくるものと考えられる。

2-4. イノベーションのパワーバランス

このように、イノベーションに係わる2つの主体である、「顧客」と「企業」のそれぞれに関して、「踏めるグループ」という4つの動機を検討してきた。それぞれの動機に沿って各主体は行動しようとするので、
 て「4つのパワー」が存在しており、「イノベーションの進行速度」はそれら「4種類のパワー」によって決定する、と考えられる。それは、<図.2-4.1 イノベーションのパワーバランス・・・モデル>のように総合化できる。

<図.2-4.1 イノベーションのパワーバランス・モデル>

*「イノベーションの進行速度」は、
 これら「4種類のパワー」によって決定する！



この図のように、

- ①U/F (User/Forward)：顧客がイノベーション採用へ向かう力
- ②U/S (User/Stay)：顧客がイノベーション採用をためらう力
- ③C/F (Company/Forward)：企業がイノベーション採用容易化を進める力
- ④C/S (Company/Stay)：企業がイノベーション採用容易化を渋る力

という4種類のパワーバランスによってイノベーションの進行速度は決定する、とまとめられる

なお、ここで検討対象としている顧客と企業に間接的に影響する要因がある。例えば景気、為替動向などの経済的要因や政治的要因など等であるが、ここではこれらの要因は外部環境要因として扱う。何故なら、そのような外部環境要因の下でも、4種のパワーというひとつの纏まった「系」として図示のように考えるからである。

2-5. 技術戦略とマーケティング戦略へのリンケージ

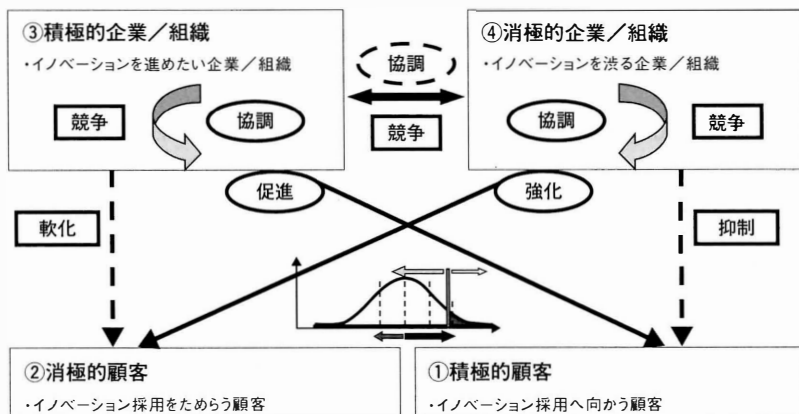
さて、「イノベーションのパワーバランス・モデル」によって、イノベーションの進行メカニズムがモデル化された。これをイノベーションの採用容易化を進めたい企業とそうでない企業という、2つの戦略グループを主体として見た時に、それぞれの企業群に属する各企業における技術戦略やマーケティング戦略は、どのように体系化できるだろうか。

<図.2-5.1 技術戦略とマーケティング戦略へのリンケージ>に戦略立案検討の体系を纏めてみた。

(A)社：「③C/F (Company/Forward)」に属する企業と、(B)社：「④C/S (Company/Stay)」に属する企業に関して、それぞれ①、②、③、④という4つの力に対する基本戦略が必要なので、合計8種のケースを、(A-1)～(A-4)、(B-1)～(B-4)という8項目に分けて述べることにする。

＜図. 2-5.1 技術戦略とマーケティング戦略へのリンケージ＞

* 各企業の戦略は、企業間での「競争」と「協調」、
そして、顧客への「4 種のアプローチ」



(A) 「③C/F (Company/Forward)」に属する企業の戦略

まず、「③C/F (Company/Forward)」という、イノベーションを進めたい戦略グループに属する企業が、①、②、③、④という4つの力に対して、それぞれどのような基本戦略で臨むべきかを整理し、写真システムの例で検討してみる。

(A-1) 顧客がイノベーション採用へ向かう力に対する戦略（：①の力への戦略）

『促進』が基本戦略となる。顧客がどんどんイノベーション採用へ向かうように促進する、ということである。2.2節の、「①顧客がイノベーション採用へ向かう動機」で検討した、「新たな価値の訴求」「ネットワーク外部性」「顧客の心理的要因」など、をさらに刺激し強化することになる。

(A-2) 顧客がイノベーション採用をためらう力に対する戦略（：②の力への戦略）

『軟化』が基本戦略となる。ためらう顧客を分析して動機を排除し、ためらう態度を軟化させることによって、イノベーション採用へ進むことを促すのである。

2.2節の、「②顧客がイノベーション採用をためらう動機」で検討した、「スイッチングコスト」「サunkコスト」などのそれぞれに対して、ためらう動機を排除することになる。

(A-3) 同じ戦略グループに属する他企業に対する戦略（：③の他企業への戦略）

『競争』と『協調』が基本戦略となる。例えば、デジタルカメラとホームプリンターとのダイレクト・プリント機能に関する規格統一（例えば PictBridge 規格）

という共通目的のもと、「競争と協調」を巧みに織り交ぜることが重要となる。

(A-4) 異なる戦略グループに属する企業に対する戦略（：④の企業への戦略）

より上位の共通目的の為には協調することもあるが、『競争』が基本戦略となる。

(B)

次に、「④C/S (Company/Stay)

略グループに属する企業の戦略を検討してみる。(A)

③、④という4つの力に対して、それぞれどのような基本戦略で臨むべきかを整理し、写真システムの例で検討してみる。

(B-1) 顧客がイノベーション採用へ向かう力に対する戦略（：①の力への戦略）

『抑制』が基本戦略となる。顧客がイノベーション採用へ向かう勢いを弱めるように抑制するということであり、2.2節の、「①顧客がイノベ

ーション採用へ向かう動機」で検討した、「新たな価値の訴求」「ネットワーク外部性」「顧客の心理的要因」などを抑えることになる。写真システムの例で考えると、「新たな価値の訴求」に対抗して、「従来価値の訴求」と、「代替手段の提供」が挙げられる。

(B-2) 顧客がイノベーション採用をためらう力に対する戦略（：②の力への戦略）

『強化』が基本戦略となる。ためらう顧客を分析して動機を理解し、ためらう態度を強化（硬化）させることによって、イノベーション採用を遅らせるのである。2.2節の、「②顧客がイノベーション採用をためらう動機」で検討した、「デジタル機器のリテラシー不足」「心理的要因」などのそれぞれに対して、ためらう動機を強化することになる。

(B-3) 違う戦略グループに属する企業に対する戦略（：③の企業への戦略）

(A-4)と同じく、より上位の共通目的の為には協調もあるが、『競争』が基本戦略となる。

(B-4) 同じ戦略グループに属する他企業に対する戦略（：④の他企業への戦略）

(A-3)と同じく、『競争』と『協調』が基本戦略となる。イノベーションを遅らせたいという共通目的のもと、これまで検討してきた(B-1), (B-2), (B-3)の各戦略において「競争と協調」を巧みに織り交ぜることが重要となる。

2-6. 小括

さて、小沢（2005）の第4章で提案されたモデルをレビューしてきた。イノベーションのパワーバランス・モデルと、それを利用した戦略類型をまとめると<表.2-6.1 各企業の基本戦略>のようになるが、次章でパワーバランス・モデルの改良を検討し新たな戦略へ繋げていくこととする。

<表. 2-6.1 各企業の基本戦略>

対象 主体	①U/F (User/ Forward)	②U/S (User/ Stay)	③C/F (Company /Forward)	④C/S (Company /Stay)
③C/F (Company /Forward)	促 進	軟 化	競争と協調	競争 まれに協調
④C/S (Company /Stay)	抑 制	強 化	競争 まれに協調	競争と協調

3. 進化的イノベーション・モデルの発展

3-1. はじめに

前章でレビューした、小沢（2005）

に関して考察を加えていく。まず4つの行動主体のパワーについて改善し、その後に企業間の相互作用と顧客間の相互作用を勘案して、新たなイノベーションのパワーバランス・モデルを構築することとする。

3-2. 新たなパワーバランス・モデル

前述の、<図.2-4.1 イノベーションのパワーバランス・モデル>に2つの改良を加え、<図.3-2.1

ル>とするが、各改良点と改良の理由は以下の通りである。

まず、改良の1つ目として、4種類のパワーの名称を理解し易く変更したことである。すなわち、「①U/F (User/Forward)

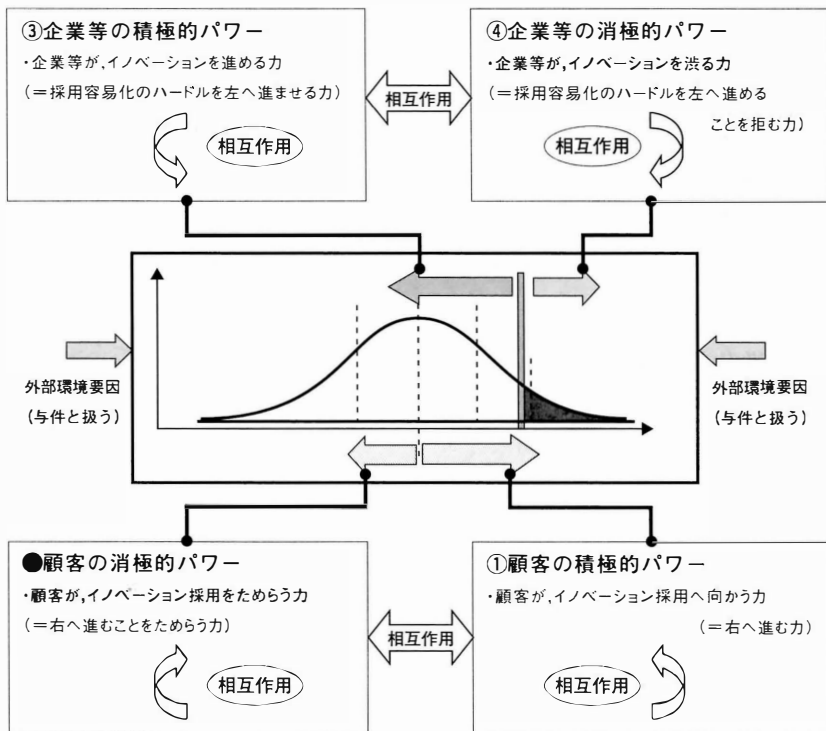
ション採用へ向かう力（右へ進む力

がイノベーション採用へ向かう力（右へ進む力）

Stay)

<図.3-2.1 イノベーションのパワーバランス・モデル>

＊「イノベーションの進行速度」は、これら「4種類のパワー」と、
背後にある「6種類の相互作用」によって決定する！



う力)」を「②顧客の消極的パワー：顧客がイノベ
う力(右へ進むことをためらう力)」

企業がイノベーション採用容易化を進める力(ハードルを左へ進ませる
力)」を「③企業等の積極的パワー：企業等がイノベーションを進める力
(採用容易化のハードルを左へ進ませる力)」

pany/Stay)：

へ進めることを拒む力)」を「④企業等の消極的パワー：企業等がイノベ

ーションを洩る力（採用容易化のハードルを左へ進めることを拒む力）」にそれぞれ変更した。

次に、改良の2つ目として、③企業等の積極的パワーと④企業等の消極的パワーの間には、3-3節で述べるように相互作用があることを明示した。同様に、①顧客の積極的パワーと、②顧客の消極的パワーの間にも、3-4節で詳述するように相互作用があることを明示してある。さらに①、②、③、④という4つのパワー自体、それぞれが内在する様々な志向を持つパワーの相互作用から形成されている様も明示した。この企業等の間に存在する相互作用と顧客間の相互作用を明確に意識することは、その後の「第4章：企業戦略の発展」に大きな影響を及ぼすものであり、本稿の中心的なテーマとなっている。

3-3. 企業等の間に存在する相互作用

企業等間の相互作用に関しては、＜図.2-5.1 技術戦略とマーケティング戦略へのリンケージ＞に「協調と競争」という企業戦略が存在することを既に示していたが、これまでパワーバランス・モデルには示していなかった。そこで、企業等の積極的パワーと消極的パワーのそれぞれが相互作用を内在すると共に、双方のパワー間にも相互作用が存在している様子を明示することとした。それは、現在におけるイノベーションと企業戦略を考える上で、企業等間の相互作用は顧客間の相互作用と並んで非常に重要な鍵概念となっていると考えるからである。

（1）新たな競争観

企業等間に競争という相互作用があることは言うまでもなく競争戦略論として学術的にも一分野を形成しているが、1990年頃から、単なる敵対的な競争という意味合いを越えた捉え方も数多くなされるようになっている。

例示すれば、沼上他（1993）⁷⁾は、「これまでの競争観に代わる視点の模索」として、「製品の品質向上とコスト低下を説明する上で選択圧力の存

在を重視する競争観（選択淘汰観）と、競争プロセスのもつ情報創出機能を重視する競争観（発見プロセス観）」の2つを紹介し、さらに「後者（発見プロセス観）の立場をより具体的に展開して、市場を介した対話のプロセスとして企業の競争行動を解説する」とし、解説のための「足場を構築し、電卓産業における競争行動の事例分析に適用」している。

（2）日本企業間の同質的行動と差別化行動

宇田川他（2000）^{8）}は、企業レベルの競争行動として(a)模倣・改善行動と(b)差別化行動に、産業レベルの短期的な企業間競争を「競争フェーズ」と呼び(a)同質的競争と(b)差別化競争に、さらに産業レベルの長期的な企業間競争を「競争パターン」と呼び(a)同質的競争と差別化競争の繰り返しパターン(b)繰り返しパターンの欠如(c)規制下の量的競争に、それぞれを分類して分析を行なっている。(b)繰り返しパターンの欠如とは、繰り返しパターンが無く同質的競争が継続するケースか、或いは差別的競争が継続するケースを指しており、また(c)規制下の量的競争とは、政府による規制などによって、そもそも競争が欠如しているパターンである。

このように、「対話」を含む企業間の相互作用が成り立っているがゆえに、同質的競争や差別化競争が行なわれる結果に繋がるものと考えられる。浅羽（2002）^{9）}は、「同質的行動は、単なる外部環境の変化に対する共通の反応だけでなく、企業間の相互作用の結果としてもたらされる」とし、
 <表.3-3.1 同質的行動の理論の分類>を提示している。

このマトリクスの横軸は企業が同質的行動をとる動機に関して、「競争」と「共謀／協調」の二つに分類されている。一方、縦軸は模倣される企業の特徴に関して、「（模倣する側の企業と）類似の企業」と「情報豊富な企業」の二つに分類されており、マトリクスの中には3つの仮説が位置づけられている。まず、競争を緩和するために共謀して同質的行動をとる「共謀仮説」として戦略グループや複数市場での競争（multimarket competition）の理論を含めたカテゴリーとし、競争の結果同質的行動が生じると

<表.3-3.1 同質的行動の理論の分類>

		同質的行動の動機	
		競 争	共謀／協調
模倣される企業の特徴	類似の企業	競争仮説 リスク最小化 follow-the-leader winner takes all	共謀仮説 戦略グループ 複数市場での競争
	情報豊富な企業	情報仮説 模倣的同形化 群集行動	

(出所) 浅羽茂 (2002)『日本企業の競争原理： 同質的行動の実証分析』
東洋経済新報社，44頁。

いう「競争仮説」には「follow-the-leader」行動や「一人勝ち (winner takes all)」状況における競争というリスク最小化の考え方を含めたとしている。さらに、企業が情報収集コストを節約したり、正当性を獲得するために情報豊富な企業を模倣する「情報仮説」として模倣的同形化や群集行動の理論を含めたとしている。

このように、特に日本企業の企業間相互作用を検討する上で、この同質的行動と差別化行動に関する特性は理解しておく必要があるものと考ええる。

(3) 業界標準を巡る相互作用

また、企業間の相互作用として「業界標準」を巡る研究もこの時期になされている。例示すると、浅羽 (1995)¹⁰⁾、新宅他 (2000)¹¹⁾などが挙げられ、山田 (2004)¹²⁾には、山田 (1989)¹³⁾以降の研究成果が纏められている。この業界標準には、公的な標準である「デジュリ・スタンダード」と、企業間競争によって、いわば力関係で決まっていく「事実上の標準」を指す「デファクト・スタンダード」の二つがあるが、「標準」の獲得を巡って激しい企業活動が発生することから、デファクト・スタンダードに関する研究が重要性を増しているものと捉えられる。

進化的イノベーションが進行するに際しても、特にその前期においてデファクト・スタンダードを獲得するための企業間の競争と協調の活動が活発に行なわれる。イノベーションのパワーバランス・モデルにおける企業等間相互作用の部分について押さえておくべき事項であろう。

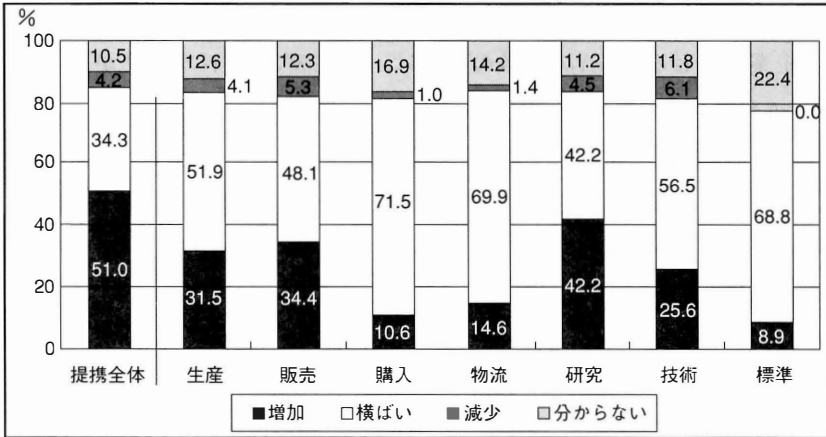
(4) 戦略的提携

企業間の相互作用の重要性に関して検討すべき事項として、企業間のアライアンス（戦略的提携）と M&A（買収／合併）活動の活発化が挙げられる。まず、企業間の戦略的提携に関して検討するが、筆者も所属する慶應義塾大学商学部戦略経営研究グループが継続的に毎年実施しているアンケート調査には、戦略的提携に関する調査項目が組み込まれている。

直近の2005年度調査結果¹⁴⁾（上場製造業1300社に調査票送付，203社が回答）で、戦略的提携対する取り組みの積極性を6段階評価で質問したところ、積極的とする上位2段階へのマークの合計が59.2%であり積極的な取り組み状況が伺える。他方、戦略的提携を行っていない企業は23.9%であった。戦略的提携のパートナーについての質問では、競合企業と回答した企業が37.7%，顧客企業が23.9%，仕入先が20.0%，異業種が18.5%となっている。このように競合企業が他の3つのカテゴリーのそれぞれの約2倍の高い値を示しており、競合企業とはまさに競争しながらも協調関係を築こうというように、両方向のオプションを用意しながら企業間関係を継続していることが読み取れる。戦略的提携の目的について、足下の短期的目的から将来へ向けた長期的目的まで3段階の選択肢として、「既存製品の製造コスト削減のために他社の技術能力を利用」、「他社の技術能力の補完的利用による新製品・新事業開発」、「他社の技術能力との相乗効果による第3の技術・製品の開発」を用意したところ、項目順に26.7%，42.0%，31.1%という回答を得た。ピークは中期的とも言える補完的利用タイプにあるが、各種の目的で戦略的提携が行なわれていることが理解できる。

一方、日本の公正取引委員会が上場企業を対象として2002年に初めて公

<図. 3-3.1 業務提携件数の増減傾向>



(出所) 公正取引委員会 (2002)

開した調査結果（製造業，卸・小売業959社に調査票送付，504社が回答）によると，業務提携件数が5年前と比較して増加したかという質問に対する回答は<図. 3-3.1 業務提携件数の増減傾向>¹⁵⁾のようである。まず，提携全体について，業務提携件数が5年前と比較して増加した企業が51%，横ばいが34%，減少が4%である。また，機能別内訳での増加傾向は，研究が42%で一番高く，販売の34%，生産の32%と続いている。なお，合わせて実施されたヒアリング調査によって明らかにされた提携件数増大の背景として，「グローバルな競争圧力の高まり」，「イノベーションを巡る競争の激化」，「事業再構築への対応」などが挙げられている。

この回答にもあるように，イノベーションへスピーディに対応するためには，戦略的提携は欠かせない手段のひとつとなっており，企業間の協調活動が活発化していると認識すべきであろう。

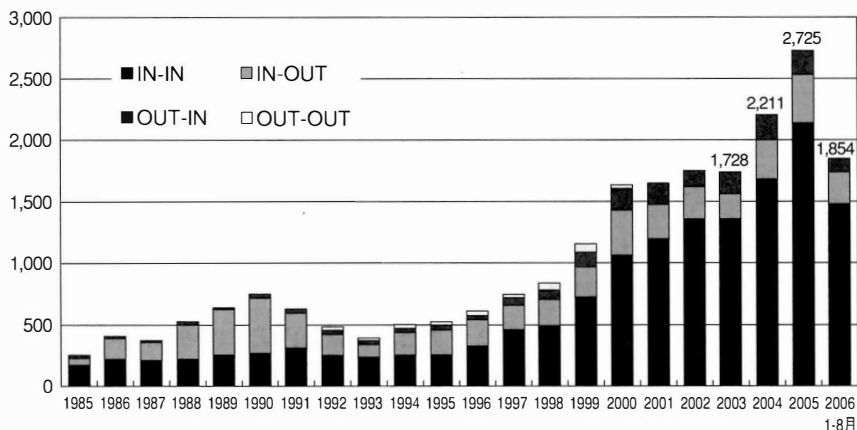
(5) M&Aと企業統合

企業間の業務提携が良好な相互作用を醸し出す状況が明らかになると，企業が次に目指すオプションの一つは企業統合である。そこで企業統合を

含む M&A 件数の推移に関して、日本の M&A ファームとして実績あるレコフ社の2006年調査（2006年は1～8月の8ヶ月のみの集計）によると、日本企業が係わる M&A の件数の推移は、＜図.3-3.2 日本企業が係わる M&A 件数＞¹⁶⁾のように推移している。

内訳は4種類に分類されており、「IN-IN」が日本企業同士の M&A, 「IN-OUT」が日本企業による外国企業への M&A, 「OUT-IN」が外国企業による日本企業への M&A, 「OUT-OUT」は日本企業が海外で買収した企業が絡む M&A となっている。

＜図.3-3.2 日本企業が係わる M&A 件数＞



(出所) (株) レコフ (2006)

M&A 件数は1990年のバブル時に一度ピークを迎えたが件数としては700件台でかつ、「IN-OUT」の方が「IN-IN」よりも多い状況であった。ブリジストンによるファイヤーストーン買収（1988年／約26億ドル）や三菱地所による NY ロックフェラーセンター買収（1989年／約8.5億ドル）などの大型買収が次々と行なわれた時期である。それに対して2005年は M&A 件数が2,725件でかつ、「IN-IN」が全体の約8割を占めている。このように日本企業間の M&A が歴史的に見て最も活発な時期に現在の日本

企業はいると認識することがポイントである。

以上3-3節を通じて企業等間の相互作用について考察し、イノベーションのパワーバランス・モデルにおいて企業等の積極的パワーと消極的パワーのそれぞれが相互作用を内在しつつ、双方のパワー間にも相互作用が活発に作用している状況を理解して、企業戦略を引き出すための準備とした。

3-4. 顧客間の相互作用

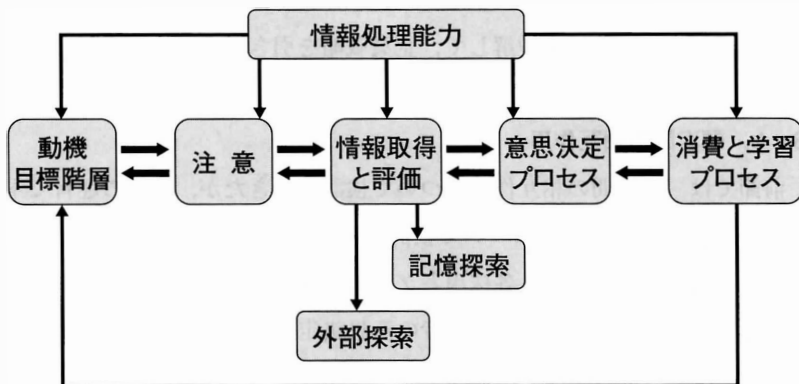
前節では、企業間の相互作用について検討してきたが、同様の趣旨で本節では顧客間の相互作用について検討を加えたい。Rogers のイノベーションの普及理論においても各採用者グループ内とグループ間の相互作用を述べているが、ここで改めて消費者の意思決定プロセスに関してレビューした後に、顧客間の相互作用に関する伝統的な理論をレビューし、その後、この10年間で日本市場にもすっかり定着したインターネットなど情報技術(IT) 発展の影響力を加味した顧客間相互作用を考えていきたい。

(1) 消費者意思決定プロセス

田中・清水 (2006)¹⁷⁾は、消費者意思決定プロセスは、Howard-Sheth モデル¹⁸⁾に代表される「刺激—反応型モデル」から、Bettman モデル¹⁹⁾に代表される「情報処理型モデル」に移行し、その欠点を補足すべく Petty と Cacioppo による「精緻化見込みモデル (elaboration likelihood model: ELM)」²⁰⁾が登場した結果、現在の消費者購買意思決定プロセスを示すモデルとしては、Bettman モデルに ELM モデルの考え方を組み合わせたものが主流であるとしている。さらにその ELM とは消費者の態度形成を論理的に決める中心的ルートと感情的に決める周辺的ルートに分け、どちらのルートで態度が決まるかは当該消費者の動機付けの程度と能力に依存するという考え方ではあるが、消費者はどちらか一方のルートだけではなく両方を考え合わせて態度を決める場合が多いと考えるべきであるとしている。この Bettman モデルの概略図を<図.3-4.1 Bettman モデルの概略図>

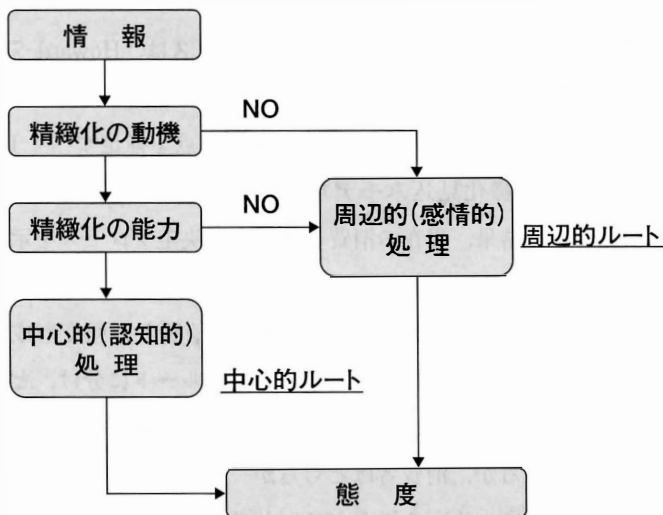
に、ELM の概念図を<図.3-4.2 ELM の概念図>に、また清水が「動機」の代理変数として「関与」を用いて纏めた意思決定ルートを表を、<表.3-

<図.3-4.1 Bettman モデルの概略図>



(出所) 清水聡 (1999)『新しい消費者行動』千倉書房, 82頁

<図.3-4.2 ELM の概念図>



(出所) Petty, R. E. and J. T. Cacioppo (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Springer-Verlag.

＜表. 3-4.1 関与と意思決定ルート＞

	感情的 関与	分析的 関与
高 関与	主として 周辺のルート	主として 中心的ルート
低 関与	主として 周辺のルート	

（出所）清水聰（1999）『新しい消費者行動』千倉書房，107頁。

4.1 関与と意思決定ルート＞として示す。

さて、顧客が写真システムのデジタル化などの進化的イノベーションに直面したケースにおいて、どのような意思決定ルートを選択することになるであろうか。イノベーションによる変化の度合いが大きいほど、分析的関与は一般人にとっては難しくなるものと考えられ、顧客の意思決定ルートは周辺のルートのウェイトが相当程度に高まっていくものと考えられる。このようなケースにおいては、一人の顧客が他の顧客から受けとる情報によって意思決定が左右されることとなり、ここに、進化的イノベーションが進行していくに際して、顧客間の相互作用が非常に重要な意味を持つことになると考えられるのである。

（2）準拠集団

清水（1999）²²⁾によると、準拠集団とは個人の行動に影響を与える人々の集団のことを指し、最初に Hyman（1942）²³⁾が概念を提唱し、その後 Bourne（1957）²⁴⁾が消費者行動の分析手法として導入したが、Park&Lessig（1977）²⁵⁾はこの準拠集団を役割に着目して3種に類型化したとされている。すなわち、「情報源としての役割」、「功利的な判断をするための役割（購買に際し集団からの賞・罰を基準とする）」、「価値表現としての役割（購買に際し自分の選択の肯定に使用／所属する集団のイメージに一致させる）」の3種類で、このうち最初の「情報源」に関して、Lazersfeld（1959）

が、対人的影響 (personal influence) の研究成果として「情報の二段階性」(マスメディア→オピニオンリーダー→各個人) を主張し、これが顧客サイドの情報伝達力の重要性に結びついて、その後の口コミの研究として展開したとされている。

この口コミに対して濱岡 (1993)²⁶⁾ は、「対象商品の不確定要素が多い場合に口コミが効果を持つ」と主張しているが、進化的イノベーションとの関連を考えた場合、顧客がイノベーションに直面した時点においては、不確定要素としては極めて高い状態であると想定される。さらに、インターネットなどが進展し続けている現在においては口コミの発信頻度 (Outbound) も受信頻度 (Inbound) も、さらに口コミ情報の到達範囲 (reach) も内容の充実度 (richness) も増加しており、結果として口コミの総合的な影響能力とその効果は非常に増大していると考えられる。これに関しては後述の「(4) インターネット時代における消費者間の相互作用」において、さらに検討を深めることとする。

(3) 顧客間相互作用の既存理論

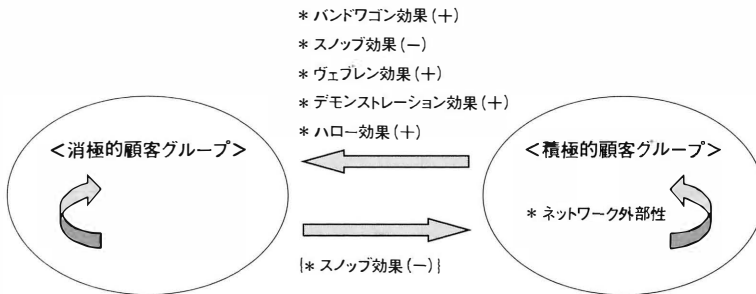
これまでに、顧客間の相互作用に関して様々な効果／理論が提案されている。ここでは、それらの効果等が、パワーバランス・モデルにおいてどのような位置づけで捉えることができるのかを検討しておきたい。

まず、顧客グループ内における相互作用の効果として、積極的グループ内においては、「ネットワークの外部性 (利用者が増大する程に得られる便益も増大する効果)」が挙げられるであろう。

また、顧客グループ間の相互作用として、積極的グループから消極的グループに対する影響力としては、「バンドワゴン効果 (利用者が多数になる程に購入が動機付けられる効果)」、「ヴェブレン効果 (他人に見せびらかしの為の消費という効果)」、「デモンストレーション効果 (他人の消費が自己の消費を誘発していく効果)」、「ハロー効果 (先進的製品等を持つことによって、持ち主に後光が差すような効果)」等が挙げられるである

う。また、マイナス効果として「スノップ効果（利用者が多数になる程に購入意欲が減少する効果）」も作用するものとする。一方、消極的顧客グループから積極的顧客グループに対する反作用としては、上記の「スノップ効果」が多少係わると思われる。以上の議論を<図.3-4.3 顧客間相互作用に関する理論の位置づけ>に纏めた。

<図.3-4.3 顧客間相互作用に関する理論の位置づけ>



(4) インターネット時代における消費者間の相互作用

池尾（2003）は、消費者購買決定過程への働きかけに用いられる企業のプロモーション手段は通常、広告、セールスマン、パブリシティ、セールス・プロモーションの4つに分類されるとし、企業にとっては直接コント

<表.3-4.2 消費者情報源>

	人 的	非 人 的
企業にとって直接 コントロール可能	セールスマン 小売店	広 告 製 品 価 格
企業にとって直接は コントロール不能	家族・友人 他団体のメンバー	新聞／雑誌の記事 第三者による製品テスト

（出所）池尾恭一編著（2003）『ネット・コミュニティのマーケティング戦略：デジタル消費社会への戦略対応』有斐閣，17頁。

ロール不能な要素を加えて、＜表.3-4.2 消費者情報源＞のように纏めている。さらに、インターネット時代の消費者情報源について触れ、インターネットはやり方によっては、双方向性（互いに情報のやりとりが可能）と個別性（相手と状況に応じて情報内容を変えることが可能）という特色を持つと共に、この四類型のすべてに事実上登場しうる、と述べている。

その後のインターネットの発展（インターネット技術の発展と、それを操作し参加する人々の発展）を踏まえて、情報の発信者がどのような受信

＜表.3-4.3 インターネット時代のコミュニケーション方法＞

<div>受信</div> <div>発信</div>	消費者(特定)	消費者(不特定多数)	企業
消費者	*e-mail (含メーリングリスト) *ネット・コミュニティ (Closed User Group) +電話 +FAX +手紙 etc...	*個人ホームページ *個人ブログ(weblog) *ネット・コミュニティ *SNS(クローズ) *SNS(オープン) *Q&Aコミュニティサイト etc...	*e-mail *企業ホームページ 該当欄へ書き込み *企業主宰ネット・コミュニティに参加 +電話 +FAX +手紙 etc...
企業	*e-mail *ダイレクト e-mail *メール・マガジン +セールス・パースン +電話 +FAX +手紙(ダイレクトメール) etc...	*企業ホームページ *企業ブログ(weblog) *ネット広告(バナー／検索連動／コンテンツ連動／RSS等各種) *ネット・コミュニティ +セールス・パースン +電話 +FAX +手紙(ダイレクトメール) +パブリシティ(PR)／IR +広告宣伝 (メディア・折込広告等) +セールス・プロモーション (チラシ配布／店頭 POP) etc...	(略)

(凡例) *：インターネット時代のコミュニケーション方法 +：従来型のコミュニケーション方法

者へどのような方法で情報を伝達することが可能かを、＜表.3-4.3 インターネット時代のコミュニケーション方法＞に纏めてみた。

発信者としては消費者と企業の2種類を、発信者がコミュニケーションを図る発信先（受信者）として消費者（特定）・消費者（不特定多数）・企業の3種類をとり、さらに、従来型のコミュニケーション方法とインターネット時代の新たなコミュニケーション方法をマークで識別してある。（なお、SNSはSocial Networking Serviceの略である。）

最も大きな特徴として、従来から企業が持っていた情報発信力に迫る程の情報発信力を消費者個人々が入手していることが挙げられるであろう。端的な例として、消費者（不特定多数）へ向けて何らかの情報発信をしたいと考えた時に、企業は従来から、表・下段・中央欄の従来型のコミュニケーション方法のマーク（+）ように、資金力にモノを言わせて広告宣伝などの多くの手段を持っていたが、消費者個人は表ではその上の欄のように、およそ手段を欠いていた。（新聞への個人広告掲載等が可能と言えは言えるがおよそ一般的では無い。）ところが、インターネット時代の新たなコミュニケーション方法のマーク（*）に着目すると、消費者個人々が様々な方法で不特定多数の消費者へも情報発信可能な時代へと大きく変化したことが理解できる。本稿において、「インターネット時代における消費者間の相互作用」を強調し、そこに着目するところからイノベーションのパワーバランスに対する解釈をさらに深め、そして新たな企業戦略を導出したいと考えている理由の一端が、まさにここに現れているのである。

3-5. 小括

本章では、新たな「イノベーションのパワーバランス・モデル」を提示し、その後その理論的背景と根拠となる事実に関して検討してきた。前半で企業間の相互作用について、後半で顧客間の相互作用に関して検討したが、企業間の相互作用では、新たな競争観に触れた後に日本企業の同

質的行動などの特性をおさえ、業界標準をめぐる動きに続いて、戦略的提携・M&Aと企業統合、というように企業間の相互作用が徐々に強まる動きに添ってその状況を検討してきた。

一方、顧客間の相互作用に関しても、消費者の意思決定プロセスに関してレビューした後に、顧客間の相互作用に関する伝統的な理論をレビューし、その後、インターネット時代に大きく変容し拡大した顧客間相互作用に関して検討した。次章で、これらの要素を踏まえて企業戦略に関する議論を進めていくこととする。

4. 企業戦略への展開

4-1. はじめに

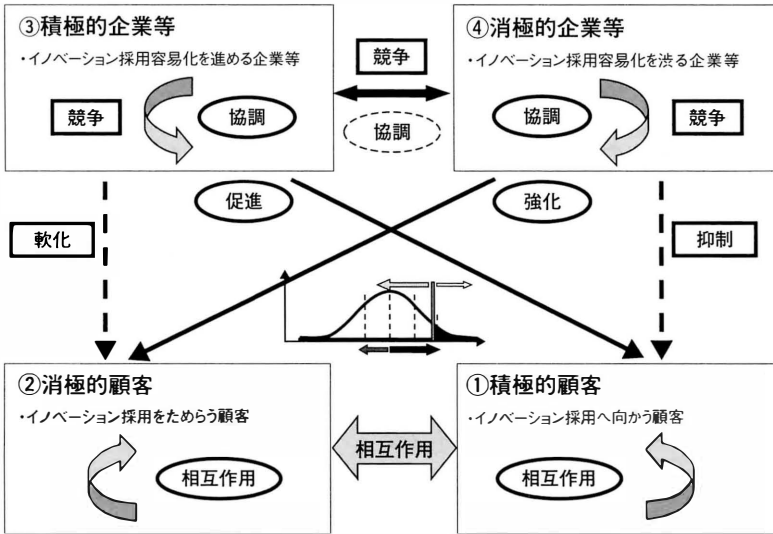
本稿では、まず進化的イノベーション・モデルのレビューをした後に、その発展型を考えるにあたって企業間の相互作用と顧客間の相互作用を検討してきた。その検討を踏まえて、企業戦略に対する展開の可能性の一部を本章で検討してみたい。

4-2. 企業戦略へのリンケージ

第2章で<図.2-4.1 イノベーションのパワーバランス・モデル>をベースに<図.2-5.1 技術戦略とマーケティング戦略へのリンケージ>に展開したように、<図.3-2.1 イノベーションのパワーバランス・モデル>をベースに<図.4-2.1 企業戦略へのリンケージ>に展開してみた。

これは第3章で深く検討してきたイノベーションのパワーバランス・モデルに含まれる含意を踏まえて、企業戦略立案の検討のために、4つのパワーの担い手となる①積極的顧客、②消極的顧客、③積極的企業等、④消極的企業等を四隅に、そして、小沢（2005）で検討した<図.2-5.1 技術戦略とマーケティング戦略へのリンケージ>の基本戦略、及び顧客グルー

＜図.4-2.1 企業戦略へのリンケージ・モデル＞



プ内とグループ間の相互作用を記載したモデルである。

この時点における各企業の戦略は、＜表.2-6.1 各企業の基本戦略＞を修正した形で、＜表.4-2.1 各企業の基本戦略＞のように表されることを確認しておきたい。

＜表.4-2.1 各企業の基本戦略＞

対象 主体	積極的顧客	消極的顧客	積極的企業等	消極的企業等
積極的企業等	促進	軟化	競争と協調	競争 まれに協調
消極的企業等	抑制	強化	競争 まれに協調	競争と協調

4-3. 積極的企業等の戦略拡張

第3章で検討してきた顧客間の相互作用を戦略立案時の要素として取り

入れることで、企業戦略のオプションを拡張することができる。まず、積極的企業等の戦略に関して検討してみる。

小沢（2005）の段階では、積極的顧客はイノベーションの採用と利用に意欲を持っている顧客としてきたが、顧客間の相互作用を勘案すると、その「積極的顧客の継続的な満足度」が非常に重要な意味を持っていることが理解できるようになる。つまり、イノベーションを採用した積極的顧客群の一人ひとりがそれぞれの程度、イノベーションの採用と継続的利用に満足しているか、或いは不満に感じているかについて、顧客間で情報の発信・受信が継続的に行なわれるからである。

Rosen, E. (2000)²⁷⁾は、「クチコミにはいろんな調査があるが、人はポジティブなコメントよりもネガティブなコメントをより広げることが一貫して示されている。」として様々な事例を紹介し、ポジティブな人とネガティブな人がそれぞれ何人に話すかという比率は各様だが、ネガティブな人の方が一貫して多くの他人に話している状況を示している。

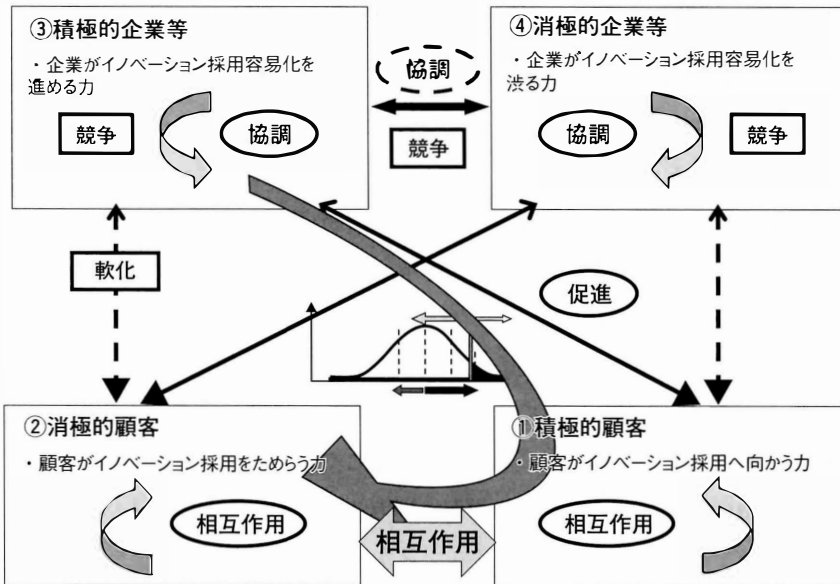
このような状況を考えると、この顧客間の活発な相互作用は「諸刃の剣」として企業は対応せねばならない。

積極的企業等からすれば、イノベーションを採用・利用している積極的顧客を満足させ続けることができれば、その顧客は積極的顧客にも消極的顧客にも、イノベーション採用・利用の喜びを口コミで語り積極的顧客内での相乗効果を促進すると共に、消極的顧客をイノベーション採用へ導くような行動をとるであろう。しかしながら、積極的顧客に不満を持たせてしまった場合には、その顧客はイノベーション採用に積極的であるにも関わらず、そのイノベーション採用・利用の不満点を積極的顧客にも消極的顧客にも口コミで流すであろう。しかも、満足していたケースよりも、多くの人々に不満点を流すことになると考えられるのである。まさに「顧客間相互作用のワナ」であり、諸刃の剣なのである。

この検討の結果、積極的企業等の基本戦略は、従来の「促進」に「継続

的な顧客満足」の推進加えることが必要になるものと考ええる。そうすれば、
 <図.4-3.1 積極的企業等の戦略拡張>の曲線の矢印のようなルートを通り、積極的顧客経由で消極的顧客の購買態度を軟化させイノベーション採用を促すことが可能となるのである。

<図.4-3.1 積極的企業等の戦略拡張>



このルートに関して、写真システムにおけるデジタル化へのイノベーションの例を用いて、具体的に検討してみたい。

デジタルカメラは製品の技術進歩が早く、デジタルカメラを購入したユーザーは数ヶ月もすると新たな仕様の新製品が次々と発売されるので、自分が購入した製品がどんどん陳腐化していくように感じることも不満足の原因となっていく。

このような消費者の感情に対して、積極的企業は以下のような対応を可能とする戦略を予め練り、組織的な準備をすることが必要となる。具体

的な「例示」を行なうと、

1) ハードウェアに関しては、グレードアップサービスを可能とするように、数年先の機種開発まで見越した基本設計を行なうと共に、組織的な対応を計画しておく。

2) ソフトウェアは、適時、自社のホームページからその機種に応じた最新ソフトウェアのダウンロードを可能として、ソフトウェアレベルにおいては、少なくとも新たな機能拡張を継続しうるソフトウェア設計を取り、組織的な対応を整備しておく。

3) 購入者には上記のようなハードウェア・ソフトウェアのグレードアップサービスという魅力を訴求して、自社のメールマガジンなどのシステムへの登録を強力に進め、補捉率（既購入者数に占めるメールマガジンへの登録者数）を上げる努力をする。そして、既購入者に対して、上記サービスを実現可能とする。

4) 消費者が例えば有効画素数などデジタルカメラの機器スペックに拘り過ぎるのを防止し、写真撮影・観賞の楽しさを追求してもらうために、デジタルカメラの撮影状況に応じた操作方法や上手いデジタル写真の撮影方法、撮影後のパソコン上での画像処理方法等、ポストセールスにおける付加価値を訴求する。（メールマガジンから WEB 連係、セミナー等により）

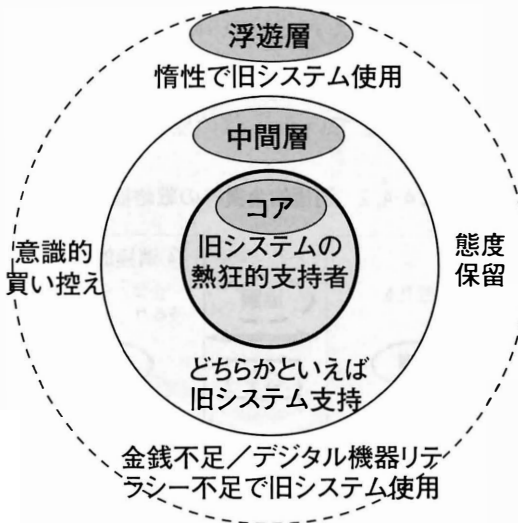
5) 新製品ニュースもメールマガジン等を通じて、新機能の衝撃的キャッチコピーなどは避ける配慮をしつつも事実を伝達して自社離れを防ぐとともに、新製品へ顧客が買い替えを希望する場合には下取りセールスなどにより他社への流出を防止する。

このような木目細かいフォロー体制を敷くことによって、顧客がおおよそ継続的に満足していただけるような状況を作り出せるよう、社内の思考方向と実際の組織対応を行なう。

4-4. 消極的企業等の戦略拡張

消極的企業等の戦略拡張を考えるにあたって、検討を進める。消極的顧客の階層構造を分析すると、顧客の階層構造>のような階層構造を形成していることが想定される。階層構造は考え方によって何段階かに分離するであろうが、段階のモデルを示した。

<図.4-4.1 消極的顧客の階層構造>



まず

旧システムの熱狂的支持者の「コア」

する例では銀塩写真愛好者で

現像作業中に、

る人々である。オーディオ機器がかつてのアナログ技術からデジタル技術に移行し、

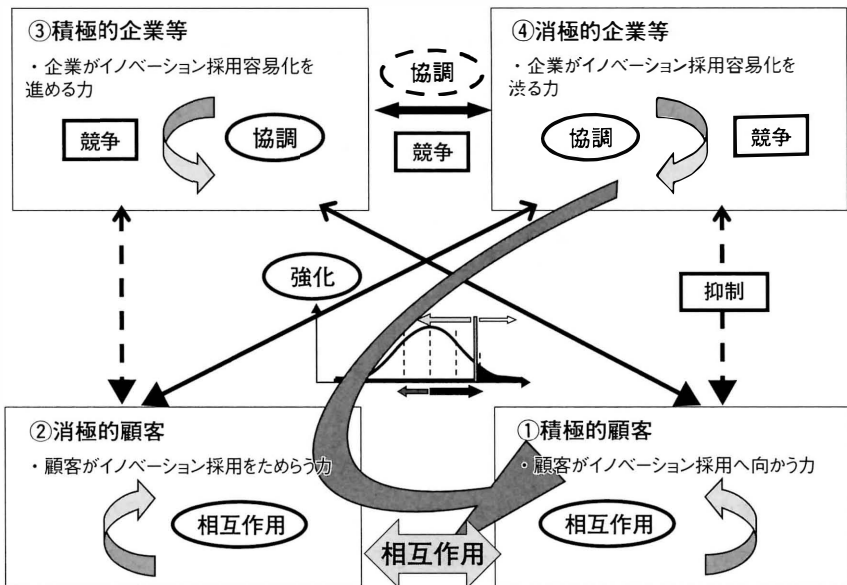
に市場が移行した後、

が存在しているが、彼らもまた、オーディオに関してはこの「コア」というカテゴリーに所属すると言える。

第2の層はいわゆる中間に位置し、どちらかといえば旧システム支持、という「中間層」である。彼らは「コア」程は熱狂的でないが、旧システムの魅力を知る層である。

そして一番外周に位置するのが、「浮遊層」である。「とりあえず惰性で旧システムの使用を続けている」或いは、「新システムは金銭的に購入対象とならず、旧システムの使用を継続している」、「デジタル機器の操作は苦手」、「意識的に現在は新システムを買い控えて、安く操作が簡単なものの市場投入を待っている」「難しそうで態度保留、というか判定不能なので、旧システムを使用継続している。」等の態度を持つ階層である。

＜図. 4-4. 2 消極的企業等の戦略拡張＞



これらの想定の後には消極的企業等の戦略に戻ると、＜図. 4-4. 2 消極的

企業等の戦略拡張>のように、<図.4-3.1 積極的企业等の戦略拡張>とは対称的に、消極的顧客に働きかけ顧客満足度を高めることによって、アンチ・新システムとしての反動現象の引き起こしを狙う戦略が浮かび上がる。この際に消極的顧客の階層構造に留意し、そのどの層を狙った商品／メッセージなのかを明確に意識することが重要となる。そして、例えばコア層を狙った商品などによりアナログ写真の魅力に関する口コミを伝播（顧客間の相互作用）してもらうことによって、消極的顧客に対してはイノベーションの採用へ流れることを防止すると共に、積極的顧客にもその動きを抑える効果を期待しうるような戦略オプションを増加させることができるのである。

4-5. 小括

これまでの検討結果を踏まえると、<表.4-2.1 各企業の基本戦略>は、<表.4-4.1 各企業の基本戦略>のように書き換えることができる。

<表.4-4.1 各企業の基本戦略>

対 象 行動主体	積極的顧客	消極的顧客	積極的企业等	消極的企业等
積極的企业等	促 進 ・ 継続的な 顧客満足度向上	軟 化 ・ (左記・積極的顧 客経由の刺激)	競争＋協調	競争 (まれに協調)
消極的企业等	抑 制 ・ (右記・消極的顧 客経由の刺激)	強 化 ・ 特定顧客の 満足度向上	競争 (まれに協調)	競争＋協調

すなわち積極的企业等の基本戦略として、対積極的顧客では「促進」と「継続的な顧客満足度向上」、対消極的顧客では「軟化」と前述の「積極的

顧客経由での刺激」，対積極的企業等では「競争と協調」，対消極的企業等では「競争・まれに協調」である。一方，消極的企業等の基本戦略としては，対積極的顧客では，「抑制」と後述の「消極的顧客経由での刺激」，対消極的顧客では「強化」と「特定顧客の満足度向上」，対積極的企業等では「競争・まれに協調」，対消極的企業等では「競争と協調」となる。

5. 総括と今後の課題

「新たな技術体系から成る新システムが顧客によって受け入れられ，全体的に従来型システムから新システムへとドラスティックに移行していく類のイノベーション」を仮に「進化的イノベーション」と本論文では呼ぶこととした。現代の製造業が競争優位を持続するためには，それを乗り越えること，さらには，そのイノベーションの機会を捉えて自社をより優位なポジションへとシフトさせることが極めて重要な事項であると考え，本研究では各企業が企業戦略を策定する基礎とできるように，その「イノベーション・メカニズムのモデル化検討」を研究目的とした。

本稿の前置きとなる過去論文，小沢（2005）をレビューした後に，本稿の鍵概念である「企業間の相互作用」と「顧客間の相互作用」に関して深く分析・検討することによって，新たな「イノベーションのパワーバランス・モデル」と「企業戦略へのリンケージ・モデル」を策定し，各企業の基本戦略をまとめて本稿の締めくくりとした。

イノベーションに対応する，或いはイノベーションを自ら推進するには，単純に技術革新を行えば良いのでは無く，「変化に対応しうる企業の組織的な能力の向上がともなっていることが必要」²⁸⁾である。各企業は，どのように進化的イノベーションへ向かう組織能力を蓄積してそれを乗り越えると共に，その機会を利用して自社を優位なポジションへシフトしていけば良いのか，今後の検討課題として深めていきたい。

注

- 1) 十川廣國 (1991)『企業家精神と経営戦略』森山書店, 107頁。
- 2) 一橋イノベーション研究センター(2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社, 3-4頁。
- 3) Abernathy, W.J., K.B.Clark (1985)" Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction." *Research Policy*, Vol.14, No.1, pp.3-22.
- 4) 一橋イノベーション研究センター(2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社, 3頁。
- 5) 小沢一郎 (2005)「進化的イノベーション・モデルの検討 : 写真システムの進化を題材として」『三田商学研究第48巻第4号』慶應義塾大学商学会。
- 6) Rogers,E.M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press,p.162.
- 7) 沼上幹, 浅羽茂, 新宅純二郎, 網藏久永「対話としての競争」伊丹敬之, 加護野忠男, 伊藤元重編 (1993)『リーディングス 日本の企業システム 2 組織と戦略』有斐閣, 24-60頁。
- 8) 宇田川勝, 橘川武郎, 新宅純二郎編 (2000)『日本の企業間競争』有斐閣。
- 9) 浅羽茂 (2002)『日本企業の競争原理: 同質的行動の実証分析』東洋経済新報社, 43頁。
- 10) 浅羽茂 (1995)『競争と協力の戦略 : 業界標準をめぐる企業行動』有斐閣。
- 11) 新宅純二郎, 許斐義信, 柴田高編 (2000)『デファクト・スタンダードの本質』有斐閣。
- 12) 山田英夫 (2004)『デファクト・スタンダードの競争戦略』白桃書房。
- 13) 山田英夫 (1989)「技術規格と競争戦略」『研究・技術計画』第4巻第3号。
- 14) 十川廣國, 青木幹喜, 遠藤健哉, 馬場杉夫, 清水馨, 今野喜文, 山崎秀雄, 山田敏之, 坂本義和, 周炫宗, 横尾陽道, 小沢一郎, 角田光弘, 岡田拓己, 永野寛子 (2006)「新時代の企業行動—継続と変化」に関するアンケート調査(3)」『三田商学研究』, 第48巻6号。
- 15) 公正取引委員会事務総局 (2002)「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書」。
- 16) (株)レコフ社ホームページ : <http://www.recof.co.jp/web/fm/graph>. (2006.09.17.)
- 17) 田中洋, 清水聰編 (2006)『消費者・コミュニケーション戦略: 現代のマーケティング戦略4』有斐閣, 3-9。
- 18) Howard, J. A. and J. N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons.
- 19) Bettman, J. R. (1979), *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Ad-

dison-Wesley.

- 20) Petty, R. E. and J. T. Cacioppo (1986), *Communication and Persuasion : Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Springer-Verlag.
- 21) 清水聰 (1999) 『新しい消費者行動』千倉書房, 107頁。
- 22) 清水聰 (1999) 前掲書, 46頁。
- 23) Hyman, H. H. (1942), 'The Psychology of Status', Archives of Psychology, Vol.269, pp.94-102
- 24) Bourne, F. S. (1957), 'Group Influence In Marketing And Public Relations' R. Likert, S. P. Hayers, Jr. ed., Some Applications of Behavioral Research, pp.207-257
- 25) Park, C. W., V. P. Lessig (1977), 'Students and Housewives : Differences in Susceptibility to Reference Group Influence', Journal of Consumer Research, Vol.4, September, pp.102-110
- 26) 濱岡豊 (1993) 「消費者間相互依存／相互作用」『マーケティング・サイエンス』, Vol.2, No.1, 2, pp. 60-85。
- 27) Rosen, E. (2000) *The Anatomy of Buzz : How to Create Word-of-Mouth Marketing* Random House, Inc. (濱岡豊訳 (2002) 『クチコミはこうしてつくられる : おもしろさが伝染するバズ・マーケティング』日本経済新聞社。)
- 28) 十川廣國 (1991) 前掲書, 110頁。

参考文献

- Abernathy, W. J., Clark, K.B. and Kanter, A. M. (1983), *Industrial Renaissance : Producing a Competitive Future for America*, Basic Books. (望月嘉幸監訳, 日本興業銀行産業調査部訳『インダストリアル・ルネサンス』TBSブリタニカ, 1984)。
- Abernathy, W.J., K. B. Clark (1985) "Innovation : Mapping the Winds of Creative Destruction." *Research Policy*, Vol.14, No.1.
- Barney, J. B., (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition*, (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 ; 競争優位の構築と持続 (全3巻)』ダイヤモンド社)。
- Bettman, J. R. (1979), *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Addison-Wesley.
- Bourne, F. S. (1957), 'Group Influence In Marketing And Public Relations' R. Likert, S. P. Hayers, Jr. ed., Some Applications of Behavioral Research, pp.207-257
- Brandenburger, A. M. and Nalebuff, B. J. (1997) *Co-opetition*, Currency Doubleday. (嶋津祐一, 東田啓作訳『コーペティション経営』日本経済新聞社)。
- Christensen, C. M., (1997) *The Innovator's Dilemma*, The President and Fellows of

- Harvard College.(玉田俊平太監修, 伊豆原弓訳 (2000)『イノベーションのジレンマ; 技術革新が巨大企業を減はすとき』翔泳社)。
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2003) *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Publishing Corporation. (玉田俊平太監修, 櫻井祐子訳 (2003)『イノベーションへの解: 利益ある成長に向けて』翔泳社)。
- Christensen, C. M., S. D. Anthony, E. A. Roth, (2004) *Seeing What's Next*, Harvard Business School Press.(宮本喜一訳, (2005)『明日は誰のものか: イノベーションの最終解』ランダムハウス講談社)。
- Foster,R.N. (1986) *Innovation : The Attacker's Advantage* , Summit Books.(大前研一訳 (1987)『イノベーション; 限界突破の経営戦略』TBS ブリタニカ)。
- Hamel, G., Prahalad, C.. K. (1994) *Competing for The Future*, Harvard Business School Press.(一條和生訳 (1995)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社。)
- Howard, J. A. and J. N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons.
- Hyman, H. H. (1942), 'The Psychology of Status', Archives of Psychology, Vol.269, pp.94-102
- Leonard, D. (1995) *Wellsprings of knowledge*, Harvard Business School Press.(阿部孝太郎・田畑暁生訳 (2001)『知識の源泉; イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)。
- Park, C. W., V. P. Lessig (1977), 'Students and Housewives: Differences in Susceptibility to Reference Group Influence', Journal of Consumer Research, Vol.4. September, pp.102-110
- Petty, R. E. and J. T. Cacioppo (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, Springer-Verlag.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press.(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)。
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press.(土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社)。
- Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of Innovations*, Free Press,p.281.
- Rosen, E. (2000) *The Anatomy of Buzz : How to Create Word-of-Mouth Marketing* Random House, Inc.(濱岡豊訳 (2002)『クチコミはこうしてつくられる : おもしろさが伝染するバズ・マーケティング』日本経済新聞社。)
- Rosenberg, N. (1982) *Inside Black Box. Technology and Economics*. Cambridge University Press.
- Tushman, M. L. O'Reilly III, C.A., (1997) *Winning Through innovation*, Harvard Busi-

- ness School Press. (斎藤彰悟・平野和子訳 (1997)『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社)。
- Urban, G. L. and E. von Hippel, (1988) "Lead User analysis for the Development of New Industrial Products,"
- Utterback, J. M. (1994) *Mastering the Dynamic of Innovation*. The President and Fellows of Harvard College. (大津正和, 小川進監訳 (1998)『イノベーション・ダイナミクス ; 事例から学ぶ技術戦略』有斐閣)。
- von Hippel, E. (1976) "The Dominant Role of Users in the scientific Instruments Innovation Process," *Research Policy*, Vol.5 : 212-239.
- von Hippel, E. (1986) "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management science*, Vol.32, No.2 (may) : 60-71.
- Von Hippel, E.A. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press. (榊原清則訳 (1991)『イノベーションの源泉 ; 真のイノベーターはだれか』ダイヤモンド社)。
- von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, Boston, MA : MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳, 2006,『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス)。
- 浅羽茂 (1995)『競争と協力の戦略』有斐閣。
- 池尾恭一編著 (2003)『ネット・コミュニティのマーケティング戦略 : デジタル消費社会への戦略対応』有斐閣。
- 石井淳蔵 (2004)『営業が変わる : 顧客関係のマネジメント』岩波書店。
- 石井淳蔵, 厚美尚武編著 (2002)『インターネット社会のマーケティング—ネット・コミュニティのデザイン』有斐閣。
- 宇田川勝, 橘川武郎, 新宅純二郎編著 (2000)『日本の企業間競争』有斐閣。
- 小川進 (2006)『競争の共創論 : 革新参加社会の到来』
- 小沢一郎 (2005)「進化的イノベーション・モデルの検討 : 写真システムの進化を題材として」『三田商学研究第48巻第4号』慶應義塾大学商学会。
- 小沢一郎, 青木幹喜 (2005)「「イノベーションの前提」について : 日本とシリコンバレーとの比較から」『大東文化大学経営研究所 Research Paper NOJ-47』。
- 片平秀貴, 山本品 (2002)「Net or Die : 新しい消費者が迫る新しい企業モデル」『一橋ビジネスレビュー第50巻3号』東洋経済新報社。
- 川上智子 (2005)『顧客思考の新製品開発 : マーケティングと技術のインターフェイス』有斐閣。
- 北原明彦 (2005)『消費者行動論』創成社。
- 慶應義塾大学商学部十川研究室編 (2002)『組織力の経営 : 日本のマネジメントは

- 有効か』中央経済社。
- 公正取引委員会事務局（2002）「業務提携と企業間競争に関する実態調査報告書」。
- 清水聰（1999）『新しい消費者行動』千倉書房。
- 清水聰（2002）「消費者の意思決定プロセスとマーケティング戦略」『一橋ビジネスレビュー第50巻3号』東洋経済新報社。
- 清水聰（2004）「消費者の情報処理プロセスと外部情報の研究」『三田商学研究』第47巻第3号 慶應義塾大学商学会。
- 清水聰（2006）『戦略的消費者行動論』千倉書房。
- 新宅純二郎（1994）『日本企業の競争戦略』有斐閣。
- 新宅純二郎・許斐義信・柴田高（2000）『デファクトスタンダードの本質』有斐閣。
- 新宅純二郎・浅羽茂編（2001）『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社。
- 十川廣國（1991）『企業家精神と経営戦略』森山書店。
- 十川廣國（1997）『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。
- 十川廣國（2000）『戦略経営のすすめ』中央経済社。
- 十川廣國（2002）『新戦略経営・変わるミドルの役割』文真堂。
- 十川廣國他（2002）『組織力の経営』中央経済社。
- 十川廣國（2005）『CSRの本質； 企業と市場・社会』中央経済社。
- 十川廣國，榊原研互，高橋美樹，今口忠政，園田智昭（2006）『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会。
- 十川廣國，青木幹喜，遠藤健哉，馬場杉夫，清水馨，今野喜文，山崎秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道，小沢一郎，角田光弘，岡田拓己，永野寛子（2006）「『新時代の企業行動—継続と変化』に関するアンケート調査（3）」『三田商学研究』，第48巻6号。
- 高橋郁夫（2004）『増補消費者購買行動：小売マーケティングへの写像』千倉書房
- 田中洋，清水聰編著（2006）『消費者・コミュニケーション戦略：現代のマーケティング戦略④』有斐閣。
- 濱岡豊（1993）「消費者間相互依存／相互作用」『マーケティング・サイエンス』，Vol.2，No.1，2，pp. 60-85。
- 濱岡豊（2001a）「共進化マーケティング：消費者が開発する時代におけるマーケティング」日本学術振興会未来開拓学術研究推進事業プロジェクトディスカッションペーパー No.67。
- 濱岡豊（2001b）「アクティブ・コンシューマー：創造しコミュニケーションする能動的な消費者行動モデルの開発に向けて」日本学術振興会未来開拓学術研究推進事業プロジェクトディスカッションペーパー No.69。
- 濱岡豊（2002）「創造しコミュニケーションする消費者，アクティブ・コンシューマ

を理解する」『一橋ビジネスレビュー第50巻3号』東洋経済新報社。

濱岡豊 (2004) 「共進化マーケティング : 消費者が開発する時代におけるマーケティング」『三田商学研究』第47巻第3号 慶應義塾大学商学会。

一橋大学イノベーション研究センター編 (2001) 『知識とイノベーション』東洋経済新報社。

一橋大学イノベーション研究センター (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社。

藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣。

山田英夫 (1989) 「技術規格と競争戦略」『研究・技術計画』第4巻第3号。

山田英夫 (2004) 『デファクト・スタンダードの競争戦略』白桃書房。